

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**TRẦN HỒNG HÀ**

**TẠO DỰNG CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA**  
**TỔ CHỨC CỦA SỞ NGOẠI VỤ**  
**THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG**

Chuyên ngành: **Quản trị Kinh doanh**

Mã số: **60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ**  
**QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng, Năm 2011**

Công trình được hoàn thành tại  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **PGS. TS. NGUYỄN TRƯỜNG SƠN**

Phản biện 1 : **PGS.TS. NGUYỄN THỊ NHƯ LIÊM**

Phản biện 2 : **GS.TS. NGUYỄN ĐÌNH HƯƠNG**

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 17 tháng 9 năm 2011.

*\* Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

- Trung tâm Thông tin- Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Lý luận và thực tiễn cho thấy văn hóa và các giá trị văn hóa là nguồn lực nội sinh có thể tạo nên sự phát triển đột phá và bền vững cho tổ chức, khi tổ chức biết khai thác, vận dụng các giá trị văn hóa vào hoạt động của mình.

Tại Sở Ngoại vụ thành phố Đà Nẵng, thời gian qua, lãnh đạo đơn vị đã quan tâm phát huy và khai thác có hiệu quả nguồn lực nội sinh của đơn vị. Tuy nhiên, thực tiễn xây dựng và phát triển cho thấy vẫn còn bộc lộ một số bất cập như: chưa khai thác hết lợi thế đặc thù của đơn vị, chưa chia sẻ nguồn lực để tạo nên sự phát triển đột phá, tác động đòn bẩy và tạo dựng thương hiệu. Thậm chí còn xuất hiện hiện tượng cục bộ giữa các phòng và đơn vị trực thuộc Sở. Một trong những nguyên nhân của vấn đề đó chính là sự xung đột về văn hóa có cội nguồn từ việc chưa xác định rõ ràng các giá trị văn hóa tổ chức. Với ý nghĩa ấy, tác giả luận văn nhận thức rằng cần thiết phải thực hiện đề tài: ***“Tạo dựng các giá trị văn hóa tổ chức của Sở Ngoại vụ thành phố Đà Nẵng”***.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về văn hóa và các giá trị văn hóa tổ chức; phân tích và đánh giá thực trạng tiến trình tạo dựng các giá trị văn hóa tại Sở Ngoại vụ; đề xuất giải pháp tạo dựng các giá trị văn hóa của Sở Ngoại vụ và truyền bá giá trị này đến với CBCCVC đơn vị.

### 3. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

- ***Đối tượng nghiên cứu:*** những vấn đề về lý luận và thực tiễn liên quan đến việc tạo dựng các giá trị văn hóa tổ chức.

- ***Phạm vi nghiên cứu:***

+ Về nội dung: Luận văn chỉ tập trung nghiên cứu các vấn đề liên quan đến văn hóa và các giá trị văn hóa tổ chức.

+ Về mặt không gian: Nghiên cứu một số vấn đề cơ bản về văn hóa tổ chức và tiến trình tạo dựng các giá trị văn hóa tổ chức tại Sở Ngoại vụ.

+ Về mặt thời gian: Giải pháp đề xuất có ý nghĩa từ nay đến năm 2015.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp duy vật lịch sử và duy vật biện chứng, phương pháp hệ thống, phương pháp phân tích thực chứng và chuẩn tắc và một số phương pháp bổ trợ khác.

#### **5. Bố cục của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, mục lục, danh mục tài liệu tham khảo và phần phụ lục, luận văn được bố cục thành 3 chương:

**Chương 1.** Cơ sở lý luận về văn hóa tổ chức và các giá trị văn hóa tổ chức tại cơ quan hành chính công (công sở).

**Chương 2.** Thực trạng tạo dựng và duy trì giá trị văn hóa tổ chức của Sở Ngoại vụ thành phố Đà Nẵng.

**Chương 3.** Một số giải pháp nhằm tạo dựng các giá trị văn hóa tổ chức tại Sở Ngoại vụ thành phố Đà Nẵng.

### **Chương 1**

## **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HOÁ TỔ CHỨC VÀ GIÁ TRỊ VĂN HOÁ TẠI CƠ QUAN HÀNH CHÍNH CÔNG (CÔNG SỞ)**

### **1.1. TỔNG QUAN VỀ VĂN HÓA TỔ CHỨC VÀ VĂN HÓA TỔ CHỨC TRONG CÔNG SỞ**

#### **1.1.1. Khái niệm văn hóa tổ chức**

Trên cơ sở kế thừa những nghiên cứu của các học giả và hệ thống nghiên cứu logic về văn hóa và văn hóa kinh doanh, văn hóa tổ chức được định nghĩa như sau: *“Văn hóa tổ chức là toàn bộ những nhân tố văn hóa được chủ thể (tổ chức) chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong quá trình hoạt động, tạo nên bản sắc riêng có của tổ chức đó”*.

#### **1.1.2. Khái niệm công sở và bản chất văn hóa trong công sở**

Công sở là một thiết chế xã hội - văn hoá chỉ có ở xã hội loài người. Công sở tồn tại như một hiện tượng văn hoá đồng thời là một chủ thể văn hoá gắn liền với các yếu tố tổ chức quyền lực và tâm lý, tình cảm của con người.

Văn hoá công sở là sự pha trộn của văn hoá vật chất và văn hoá tinh thần. Xuất phát từ đặc điểm của công sở là trụ sở công mà ở đó có tổ chức (cơ cấu, đội ngũ cán bộ, công chức); có cơ sở vật chất (nhà cửa,

phòng làm việc, ...) cho thấy văn hoá công sở rộng hơn, bao trùm lên cả văn hoá tổ chức. Bản chất của văn hoá công sở chứa đựng những giá trị, niềm tin, truyền thống và những thói quen. Những vấn đề này quy định hành vi của mỗi thành viên trong công sở, ngày càng phong phú, thay đổi theo từng bối cảnh cụ thể và mang lại cho mỗi công sở một bản sắc riêng.

### **1.1.3. Khái niệm văn hóa tổ chức của cơ quan ngoại vụ**

Về bản chất, cơ quan ngoại vụ là một công sở thay mặt UBND tỉnh/ thành thực hiện chức năng ngoại giao, đối ngoại của địa phương đối với bạn bè quốc tế. Vì vậy, *“Văn hóa tổ chức của một cơ quan ngoại vụ là hệ thống niềm tin, giá trị, chuẩn mực, thói quen và truyền thống được tạo ra trong quá trình lịch sử, được các thành viên trong cơ quan thừa nhận, làm theo và in dấu ấn trong các hình thái vật chất và tinh thần, từ đó tạo nên bản sắc riêng cho mỗi thiết chế tổ chức ngoại giao”*.

### **1.1.4. Chức năng của văn hóa tổ chức trong công sở**

**1.1.4.1. Chức năng chỉ đạo:** Văn hóa công sở được hình thành trong một quá trình, do lãnh đạo đơn vị chủ trì, do đó nó phát huy tác dụng đối với hoạt động của đơn vị và chỉ đạo đối với hành động và tư tưởng của từng cá nhân trong đơn vị.

**1.1.4.2. Chức năng ràng buộc:** Chức năng ràng buộc của văn hóa tổ chức thể hiện ở chỗ, những nội dung văn hóa tinh thần như ý thức của tập thể; dư luận xã hội; phong tục, tập quán của cộng đồng trong công sở ... tạo nên áp lực và động lực mạnh mẽ đối với tâm lý và hành động của từng cá thể và tập thể đơn vị.

**1.1.4.3. Chức năng liên kết:** Sau khi được cộng đồng trong công sở tự giác chấp nhận, văn hóa tổ chức trở thành chất kết dính, tạo ra khối đoàn kết nhất trí trong công sở và trở thành động lực giúp từng cá nhân tham gia vào hoạt động của công sở.

**1.1.4.4. Chức năng khuyến khích:** Văn hoá tổ chức có chức năng khuyến khích là vì, coi trọng người tài, coi công việc quản lý là nội dung trọng tâm của văn hóa tổ chức.

**1.1.4.5. Chức năng lan truyền:** Văn hóa tổ chức có chức năng lan truyền vì khi một tổ chức đã hình thành được nền văn hoá của mình, nó sẽ có ảnh hưởng lớn tới mọi thành viên trong và ngoài tổ chức.

### **1.1.5. Ý nghĩa và vai trò của văn hóa tổ chức trong công sở**

#### **1.1.5.1. Ý nghĩa và vai trò của văn hóa tổ chức trong công sở**

Là sự kết nối của hệ thống giá trị từ truyền thống đến hiện đại, vừa mang đậm bản sắc riêng, bản sắc “dân tộc”, vừa tuân thủ chuẩn mực chung, chuẩn mực của “thời đại” và đều phải hướng tới cái chân – thiện – mỹ. Nó biểu hiện sức mạnh tiềm tàng và bản lĩnh của các thành viên trong hoạt động công sở dưới các khía cạnh sau: (1) Thể hiện giá trị truyền thống kết nối với giá trị hiện đại và hệ giá trị đặc trưng riêng của hoạt động công sở; (2) Vai trò của văn hoá càng được phát huy nếu gắn với trình độ học vấn và trình độ văn minh trong hoạt động của các công sở; (3) Là nền tảng mang tính nhân bản (giá trị cái chân) của công sở; (4) Là nền tảng mang tính nhân ái (giá trị cái thiện) của công sở; (5) Là nền tảng mang tính nhân văn (cái mỹ) của công sở.

#### **1.1.5.2. Ý nghĩa và vai trò của văn hóa tổ chức đối với cơ quan ngoại vụ**

**vụ:** Văn hóa tổ chức của cơ quan ngoại vụ giúp định hình ý thức tổ chức, kỷ luật, sáng tạo, quảng bá hình ảnh, định hình các triết lý, giá trị, biểu tượng và chuẩn mực văn hóa công sở, ... Tất cả những điều đó được hình thành trên cơ sở ý thức tự giác, tự nguyện của các thành viên trong tổ chức.

## **1.2. TỔNG QUAN VỀ GIÁ TRỊ VĂN HÓA TỔ CHỨC**

### **1.2.1. Khái niệm giá trị văn hóa tổ chức**

Giá trị văn hoá là khái niệm liên quan đến chuẩn mực đạo đức và cho biết các thành viên của một tổ chức xác định điều gì là đáng mong muốn và không đáng mong muốn, tốt hay không tốt, cần phải làm gì, ..

Giá trị văn hoá được phân chia thành 2 loại:

- Loại thứ nhất là các giá trị đã tồn tại trong tổ chức hình thành theo lịch sử, có thể do rèn luyện có chủ đích, có thể hình thành tự phát.
- Loại thứ hai là các giá trị mới mà lãnh đạo mong muốn tổ chức mình có để đáp ứng với tình hình mới.

Về giá trị văn hoá cốt lõi là những giá trị mà các thành viên ban đầu mang vào tổ chức, không thay đổi theo thời gian, là sợi chỉ đỏ cho mọi hoạt động của các tổ chức, có giá trị và tầm quan trọng nội tại đối với những ai trong tổ chức đó, được toàn thể thành viên trong tổ chức thừa nhận, chia sẻ, tôn vinh và cùng ứng xử theo nhằm theo đuổi sứ mệnh và đạt được mục tiêu của tổ chức. Đồng thời, là hạt nhân liên kết mọi người trong tổ chức với nhau, liên kết tổ chức với khách hàng hàng và đối tác của tổ chức, liên kết tổ chức với xã hội.

### **1.2.2. Cấu trúc giá trị văn hóa tổ chức**

Theo Edgar H. Schein, cấu trúc văn hóa tổ chức có thể chia thành ba tầng (level) khác nhau.

**1.2.2.1. Tầng thứ nhất: Những quá trình và cấu trúc hữu hình của tổ chức:** Tầng giá trị văn hóa đầu tiên bao gồm tất cả những dấu hiệu hữu hình mà một người có thể nhìn, nghe và cảm thấy khi tiếp xúc với một tổ chức có nền văn hóa xa lạ, như: kiến trúc, lễ nghi, biểu tượng, logo, khẩu hiệu, đồng phục, ...

**1.2.2.2. Tầng thứ hai: Những giá trị được tuyên bố (bao gồm các chiến lược, mục tiêu, triết lý của tổ chức):** “Những giá trị được tuyên bố” có tính hữu hình vì người ta có thể nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng, chính xác. Các giá trị này mang tính ổn định tương đối và được biểu hiện qua: tầm nhìn, sứ mệnh mà tổ chức vươn tới, mối quan hệ qua lại, ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức, vai trò, phẩm chất của người lãnh đạo, ...

**1.2.2.3. Tầng thứ ba: Những quan niệm chung (niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức, mặc nhiên được công nhận trong tổ chức):** Đây là tầng giá trị sâu nhất của văn hóa tổ chức, là những quan niệm nền tảng chung, được hình thành và tồn tại trong một thời gian dài, chúng ăn sâu vào tâm lý của hầu hết các thành viên trong nền văn hóa đó và trở thành điều mặc nhiên, phổ biến, được công nhận và trở thành các quan niệm nền tảng.

### **1.2.3. Yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành giá trị văn hóa tổ chức**

**1.2.3.1. Môi trường hoạt động của tổ chức:** Là bối cảnh về kinh tế, xã hội mà tổ chức đang phải hoạt động trong nó và cùng tồn tại với nó. Môi trường của tổ chức có môi trường bên ngoài tổ chức và môi trường bên trong tổ chức.

**1.2.3.1. Quan niệm giá trị:** Quan niệm giá trị tạo ra ý thức và hành động của từng cá nhân trong tổ chức và là yếu tố quan trọng nhất để hình thành nên các giá trị văn hoá của tổ chức.

**1.2.3.3. Uy tín, đạo đức của cá nhân:** Uy tín, đạo đức của một cá nhân – thông thường là cấp lãnh đạo, người đứng đầu tổ chức – có tác động mạnh mẽ đến sự hình thành các giá trị văn hóa trong tổ chức. Đạo đức, văn hoá của lãnh đạo tổ chức sẽ tạo ra đạo đức, văn hoá của các thành viên trong tổ chức và tác động rất rõ nét tới sự hình thành các giá trị văn hóa của tổ chức.

**1.2.3.4. Nghi thức văn hóa trong tổ chức:** Mỗi tổ chức đều có những nghi thức, nghi lễ nhất định hình thành từ lâu đời, có vai trò tác động đến tinh thần làm việc của các thành viên trong tổ chức, làm cho họ luôn hứng khởi, tự hào, nhiệt tình, thúc đẩy tính sáng tạo, lòng trung thành, nâng cao tinh thần hợp tác, ...

**1.2.3.5. Mạng lưới văn hóa:** Mạng lưới văn hóa là hình thức truyền bá thông tin không chính thức trong nội bộ tổ chức và loại đơn vị phi chính thức, tồn tại trong tất cả các loại hình tổ chức.

### **1.3. TIẾN TRÌNH TẠO DỰNG GIÁ TRỊ VĂN HÓA TỔ CHỨC**

#### **1.3.1. Sự cần thiết phải xác lập, tạo dựng các giá trị văn hóa tổ chức**

Một khi tổ chức có được những giá trị văn hoá tổ chức phù hợp thì ở đó sẽ có những nhân viên dám hy sinh vì tổ chức, sẵn sàng đương đầu với khó khăn, gấn bó và trung thành với tổ chức cho dù ở bất kỳ tình huống nào, nhờ vậy sức sáng tạo và sức cạnh tranh của tổ chức sẽ phát triển không ngừng, hình ảnh và thương hiệu cũng như các ý tưởng mới sẽ đưa tổ chức trở thành một trong những tổ chức uy tín và hiệu quả nhất. Do đó, có thể khẳng định giá trị văn hoá nói riêng, văn hóa tổ chức nói chung là cái gốc của thành công trong hoạt động của tổ chức.

#### **1.3.2. Tiến trình tạo dựng các giá trị văn hóa tổ chức**



Ở góc độ nghiên cứu của đề tài xin sử dụng tiến trình tạo dựng các giá trị văn hóa tổ chức của 2 tác giả Julie Heifetz & Richard Hagberg [11], bao gồm 11 bước sau:

- **Bước 1:** Tìm hiểu môi trường và các yếu tố làm thay đổi văn hóa của tổ chức trong tương lai
- **Bước 2:** Xác định đâu là giá trị cốt lõi của tổ chức
- **Bước 3:** Xây dựng viễn cảnh tương lai của tổ chức
- **Bước 4:** Đánh giá văn hóa hiện tại và lựa chọn các giá trị văn hóa cần thay đổi
- **Bước 5:** Rút dần khoảng cách
- **Bước 6:** Xác định vai trò của lãnh đạo tổ chức trong việc dẫn dắt thay đổi các giá trị văn hóa
- **Bước 7:** Xây dựng kế hoạch hành động
- **Bước 8:** Phổ biến nhu cầu thay đổi và kế hoạch hành động, động viên tinh thần, tạo động lực cho sự thay đổi
- **Bước 9:** Nhận biết các trở ngại và nguyên nhân từ chối thay đổi và xây dựng các chiến lược để đối phó
- **Bước 10:** Thử chế, mô hình hóa và củng cố sự thay đổi các giá trị văn hóa tổ chức
- **Bước 11:** Tiếp tục đánh giá văn hóa của đơn vị và thiết lập các chuẩn mực mới về không ngừng học tập và thay đổi

## Chương 2

### **THỰC TRẠNG TẠO DỰNG VÀ DUY TRÌ GIÁ TRỊ VĂN HOÁ TỔ CHỨC CỦA SỞ NGOẠI VỤ THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG**

#### **2.1. TỔNG QUAN VỀ SỞ NGOẠI VỤ THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG**

##### **2.1.1. Tổng quan về Sở Ngoại vụ**

Sở Ngoại vụ được chính thức thành lập theo Quyết định số 4285/QĐ-UB ngày 15/11/1997 của UBND thành phố Đà Nẵng nhằm thực hiện công tác đối ngoại của thành phố trên cả ba lĩnh vực ngoại giao chính trị, ngoại giao kinh tế và ngoại giao văn hoá.

##### **2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Sở Ngoại vụ**

Hiện nay Sở Ngoại vụ đang áp dụng mô hình tổ chức chuyên môn hoá kết hợp với tổng hợp hoá, theo đó các phòng và Trung tâm được phân công nhiệm vụ rõ ràng, chuyên sâu từng nghiệp vụ, mảng công việc. Tuy nhiên, mô hình này bộc lộ một số yếu điểm vốn có của nó, như khó phát triển những nhà quản lý tổng hợp, các phòng chuyên môn chuyên sâu công việc của mình nên ít hoặc không cần quan tâm đến công việc chuyên môn của phòng khác, công việc phòng nào, phòng ấy biết với một lãnh đạo phòng riêng biệt, hoạt động của các Trung tâm trực thuộc độc lập với Sở chính. Vấn đề này là một trong những nguyên nhân tạo nên hiện tượng văn hoá cục bộ và cát cứ tại đơn vị nghiên cứu.

## **2.2. THỰC TRẠNG VỀ CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA TỔ CHỨC HIỆN CÓ TẠI SỞ NGOẠI VỤ**

### **2.2.1. Thực trạng về các giá trị văn hoá tổ chức của Sở Ngoại vụ tiếp cận theo tầng thứ nhất của cấu trúc giá trị văn hoá tổ chức**

**2.2.1.1. Kiến trúc, cơ sở vật chất:** Chú trọng đầu tư, sửa chữa và nâng cấp cơ sở vật chất, trụ sở làm việc nhằm phục vụ tốt cho việc đón, tiếp các đoàn khách quốc tế đến thăm và làm việc tại đơn vị, đồng thời phục vụ tốt các giao dịch của đơn vị với khách hàng. Tuy nhiên, trụ sở hiện nay là tài sản công do UBND thành phố bố trí sử dụng từ năm 2004 đến nay với kiểu kiến trúc cũ, nên công trình này thiếu tính đồng bộ và chưa tạo sự khác biệt cần thiết với các cơ quan chuyên môn khác của thành phố để có thể sử dụng như là biểu tượng và hình ảnh của đơn vị.

**2.2.1.2. Công khai công vụ và các văn bản quy định nguyên tắc hoạt động:** Tập trung xây dựng và thực hiện công khai, minh bạch các công vụ và các văn bản quy định nguyên tắc hoạt động bằng nhiều hình thức. Là mục tiêu mà đơn vị luôn nỗ lực để đạt được và cũng là nét văn hoá tiêu biểu của đơn vị khi thực hiện phong trào thi đua “cơ quan, công sở văn hoá” do UBND thành phố phát động và tổ chức.

**2.2.1.3. Các nghi lễ:** Đơn vị cũng có những lễ nghi, lễ hội phổ biến mang đậm chất văn hoá và được lãnh đạo quan tâm tổ chức. Tuy nhiên, việc tổ chức các nghi lễ còn đơn điệu, rời rạc, các buổi sinh hoạt chuyên đề ít ý kiến tham gia, nhiều cuộc họp, hội thảo tiêu tốn nhiều thời gian, các

phòng chức năng hiểm khi tổ chức các buổi học tập, trao đổi kinh nghiệm, tăng tình đoàn kết và năng lực tác nghiệp của CBCCVC.

**2.2.1.4. Biểu tượng (logo) và khẩu hiệu (slogan):** Qua nghiên cứu thực tế và bằng khảo sát trong tập thể CBCCVC, tác giả luận văn nhận thấy 100% CBCCVC thống nhất nhận định đơn vị chưa xây dựng được biểu tượng (logo) riêng. Về khẩu hiệu, 100% CBCCVC thống nhất rằng khẩu hiệu (slogan) của Sở là “**Kết nối Đà Nẵng với thế giới**”.

**2.2.1.5. Trang phục, đồng phục:** Đồng phục có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với cơ quan ngoại vụ, nơi mang hình ảnh đất nước và con người Việt Nam nói chung, thành phố Đà Nẵng nói riêng đến với bạn bè quốc tế. Tuy nhiên, một thực tế dễ dàng nhận thấy đó là việc sử dụng đồng phục hiện nay chưa thống nhất, đồng phục được thay đổi qua các năm với màu sắc, cách thiết kế mỗi năm một khác nhau, ý nghĩa của việc chọn và sử dụng đồng phục chưa được tuyên truyền, phổ biến rộng rãi, thời điểm sử dụng đồng phục không được quy định rõ ràng.

**2.2.1.6. Những câu chuyện, huyền thoại:** Đã quan tâm thực hiện tốt việc xét bình xét, tuyên dương, khen thưởng đối với CBCCVC lao động giỏi, lao động xuất sắc và nhiều cá nhân điển hình, tiêu biểu được đề xuất UBND thành phố Đà Nẵng, Bộ Ngoại giao, ... tuyên dương, khen thưởng. Nhưng, những CBCCVC này chưa thực sự trở thành các câu chuyện, huyền thoại, những tấm gương “người hùng” làm kim chỉ nam, bản mệnh cho mọi thành viên của đơn vị cùng phấn đấu noi theo.

**2.2.2. Thực trạng về các giá trị văn hoá tổ chức của Sở Ngoại vụ tiếp cận theo tầng thứ hai của cấu trúc giá trị văn hoá tổ chức**

**2.2.2.1. Mục tiêu Sở Ngoại vụ đang vươn đến (sứ mệnh):** Đối với Sở Ngoại vụ, mặc dù đã xây dựng được cho mình sứ mệnh “**Kết nối Đà Nẵng với thế giới**”, nhưng chính đơn vị lại chưa xác định được viễn cảnh, bức tranh tương lai để thực hiện sứ mệnh ấy.

**2.2.2.2. Thái độ ứng xử với khách hàng đến liên hệ công tác:** Thái độ ứng xử với khách hàng được xem là một điểm sáng, một giá trị trong việc xây dựng cơ quan văn hoá tại Sở Ngoại vụ, theo đó 42% khách

hàng được hỏi đã đánh giá thái độ của CBCC khi tiếp xúc giải quyết công việc là rất tốt và 58% đánh giá là tốt.

**2.2.2.3. *Mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức:*** Chuẩn hoá các mối quan hệ ứng xử của CBCCVC bằng việc thực hiện nghiêm túc Bộ Quy tắc ứng xử của CBCCVC và tăng cường kỹ năng, khả năng làm việc của mỗi cá nhân, của nhóm và nêu cao tinh thần đồng đội trong mỗi CBCCVC.

**2.2.2.4. *Sự quan tâm, đối xử với người lao động trong đơn vị:*** Sự quan tâm đối xử được thể hiện trên nhiều khía cạnh như về thu nhập, trợ cấp dành cho CBCCVC, môi trường đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, cơ hội thăng tiến trong công việc được chia đều cho những người có năng lực, không có sự phân biệt đối xử, có cơ hội được tham gia đào tạo nâng cao trình độ ngoại ngữ, chuyên môn nghiệp vụ ở trong, ngoài nước, ...

**2.2.2.5. *Vai trò, phẩm chất của người lãnh đạo:*** Vai trò lãnh đạo đơn vị đã được hầu hết CBCCVC đánh giá cao. Tuy nhiên, hiện nay, một điểm quan trọng thường bị bỏ qua ở các công sở nói chung và Sở Ngoại vụ nói riêng là việc lãnh đạo “trao quyền” cho nhân viên để người đó có trách nhiệm và đưa ra những quyết định tốt hơn vẫn còn hạn chế.

**2.2.2.6. *Các tiêu chuẩn trong việc thực thi nhiệm vụ của cơ quan:*** Các nhiệm vụ được thực thi theo những tiêu chuẩn định sẵn của hệ thống ISO 9001:2008 và mô hình 5S đưa chất lượng công việc và cách thức làm việc của CBCCVC ngày một nâng cao hơn, hiệu quả hoạt động, đặc biệt là kết quả các dịch vụ hành chính công được cải thiện rõ rệt.

**2.2.3. *Thực trạng về các giá trị văn hoá tổ chức của Sở Ngoại vụ tiếp cận theo tầng thứ ba của cấu trúc giá trị văn hoá tổ chức***

**2.2.3.1. *Niềm tin:*** Bằng quan sát và trải nghiệm tại Sở Ngoại vụ, luận văn đã ghi nhận giá trị niềm tin luôn được CBCCVC Sở đánh giá rất cao. Trong đó, thương hiệu của đơn vị là điều được mọi thành viên công nhận và trở thành niềm tự hào tồn tại mặc nhiên (96% CBCCVC được hỏi rất đồng ý với ý kiến này và 4% chọn câu trả lời đồng ý).

**2.2.3.2. Lý tưởng:** Thiếu một triết lý hoạt động thực sự xúc tích, lôi cuốn, hướng dẫn mọi người trong đơn vị quên đi lý tưởng sống của cá nhân mình để làm việc cho những mục đích chung của đơn vị.

**2.2.3.3. Các giá trị văn hóa ngầm định khác:**

Qua phỏng vấn CBCCVC, các giá trị sau đây đã được ghi nhận như điều mặc nhiên, bắt thành văn và trở thành giá trị ngầm định:

**Bảng 2 – 7: Các giá trị ngầm định hiện có tại Sở Ngoại vụ**

Tt	Nội dung giá trị	Kết quả	
		Số lần trả lời	So sánh %
1.	Môi trường làm việc năng động và chuyên nghiệp	60	93,75
2.	Cơ hội được đào tạo ở nước ngoài	50	78,12
3.	Khả năng thăng tiến cao	57	89,06
4.	Đề cao và tôn trọng tính sáng tạo của cá nhân	48	75
5.	Bản sắc dân tộc và lòng yêu nước được nêu cao	64	100
6.	Lãnh đạo gương mẫu và cởi mở	62	96,87
7.	Chú trọng đến vai trò của cá nhân	52	81,25
8.	Linh động trong lập kế hoạch và thực thi công việc	59	92,18

## **2.3. THỰC TRẠNG TẠO DỰNG CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI SỞ NGOẠI VỤ**

**2.3.1. Tiến trình tạo dựng các giá trị văn hóa tổ chức hiện nay của Sở Ngoại vụ**

**Bước 1: Nghiên cứu môi trường trong và ngoài đơn vị** - Tiến trình này xuất phát từ việc nghiên cứu môi trường bên trong và ngoài đơn vị nhằm xác định và làm hài hoà những ưu thế cũng như hạn chế của nhân tố môi trường tác động đến việc tạo dựng và lựa chọn các giá trị văn hoá cần có.

**Bước 2: Xác định các giá trị văn hoá mong muốn** - Thực tế tiến hành bước này tại Sở trong thời gian qua chưa thực sự xuất phát từ yêu cầu nội tại, chưa đi vào sâu thẳm những kỳ vọng của CBCCVC và chưa thật sự khẳng định được giá trị văn hoá đó là tài sản vô hình, vô giá của đơn vị, mà nó đơn thuần chỉ xuất phát từ yêu cầu thực tiễn hiện nay là xây dựng cơ quan, công sở văn hoá.

***Bước 3: Tuyên truyền, phổ biến và thực hiện*** - Cách thức mà các nhà lãnh đạo Sở đang tiến hành để đưa các giá trị văn hoá đi vào thực tiễn hiện nay chỉ đơn giản là đóng khung treo tường những quy tắc, quy định về nội quy cơ quan, chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng, ... Ngoài ra, tác giả không tìm thấy bằng chứng nào khác, hay cách làm nào khác sinh động hơn, cuốn hút hơn để tuyên truyền, phổ biến và dẫn dắt các giá trị văn hoá mong muốn đạt được đến từng CBCCVC.

***Bước 4: Đánh giá kết quả*** - Việc đánh giá các kết quả của tiến trình chưa tập trung đi sâu vào đánh giá những mặt đạt được, chưa đạt được của quá trình tạo dựng và triển khai thực hiện các quy định, quy tắc đã đặt ra của cơ quan và nếu có thực hiện thì chỉ mang tính hình thức, nhận xét đánh giá mang tính chung chung.

### **2.3.2. Hạn chế của tiến trình**

- Chưa thật sự đi sâu vào nghiên cứu, phân tích kỹ những nhân tố của môi trường có ảnh hưởng tích cực hay tiêu cực đến việc hình thành và tạo dựng các giá trị văn hoá của đơn vị.
- Chưa thực sự tạo nên phần “hồn” và chưa “chạm” vào được những kỳ vọng sâu thẳm của tập thể CBCCVC.
- Các bước về dẫn dắt, tuyên truyền, phổ biến và đánh giá kết quả chưa thực hiện được đầy đủ chức năng của chúng.

## **Chương 3**

### **MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM TẠO DỰNG CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI SỞ NGOẠI VỤ THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG**

Tạo dựng các giá trị văn hoá tổ chức không đơn thuần là liệt kê ra các giá trị mình mong muốn và yêu cầu mọi thành viên trong tổ chức phải thừa nhận và làm theo mà đòi hỏi sự nỗ lực của tất cả các thành viên, sự khởi xướng, cổ vũ, động viên của lãnh đạo. Vì vậy, tác giả luận văn xin đề xuất tiến trình tạo dựng các giá trị văn hoá trong tương lai tại Sở Ngoại vụ theo 11 bước cụ thể như sau:

#### **3.1. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VÀ CÁC YẾU TỐ LÀM THAY ĐỔI CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA CỦA SỞ NGOẠI VỤ TRONG THỜI GIAN ĐẾN**

### **3.1.1. Tình hình hoạt động của ngành ngoại giao hiện nay**

Nắm bắt cơ hội phát triển của đất nước và vượt qua khó khăn, thách thức trước tình hình thế giới hiện nay, ngành Ngoại giao Việt Nam kiên định thực hiện đường lối đối ngoại độc lập, tự chủ với chính sách ngoại giao đa dạng hóa, đa phương hóa, lấy mục tiêu cao nhất là phát triển đất nước; đẩy mạnh chính sách đại đoàn kết dân tộc, phát huy sức mạnh tổng hợp của cả dân tộc, kết hợp với sức mạnh của thời đại.

### **3.1.2. Yêu cầu phát triển đối với hoạt động của Sở Ngoại vụ giai đoạn 2010 – 2015**

#### ***3.1.2.1. Nâng cao hiệu quả hoạt động đối ngoại trên toàn thành phố***

Nâng cao hiệu quả các hoạt động đối ngoại và kinh tế đối ngoại qua đó tiếp tục tăng cường công tác ngoại giao phục vụ kinh tế, đẩy mạnh thu hút vốn đầu tư nước ngoài, góp phần cùng thành phố thực hiện các mục tiêu phát triển kinh tế – xã hội vượt qua giai đoạn khó khăn, tăng trưởng nhanh, bền vững, đảm bảo an sinh xã hội và trở thành địa chỉ tin cậy nhất của các doanh nghiệp trong và ngoài nước trong việc hỗ trợ, tư vấn, phối hợp tất cả các hoạt động kinh tế đối ngoại.

#### ***3.1.2.2. Tập trung phát triển nguồn nhân lực, nâng cao hiệu quả công tác cải cách thủ tục hành chính và hoạt động của đơn vị sự nghiệp***

Tăng cường năng lực và hiệu quả hoạt động của tổ chức bộ máy, nâng cao trình độ cho đội ngũ CBCCVC. Phát huy có hiệu quả công tác cải cách hành chính, đặc biệt là triển khai ứng dụng có hiệu quả các thủ tục hành chính đã được rà soát. Tập trung củng cố bộ máy tổ chức cho phù hợp với tình hình hoạt động của từng đơn vị sự nghiệp; xây dựng các phương án kinh doanh đảm bảo duy trì hiệu quả hoạt động.

## **3.2. XÁC ĐỊNH VIỄN CẢNH TƯƠNG LAI CỦA SỞ NGOẠI VỤ**

Viễn cảnh chính là bức tranh lý tưởng của Sở Ngoại vụ trong tương lai. Để thực hiện được viễn cảnh này – có thể nói đây là cả một quá trình sáng tạo – vấn đề đặt ra cho lãnh đạo đơn vị là phải xác định được điều mà Sở mong muốn xây dựng trong tương lai 5 hay 10 năm đến với những mục tiêu lớn, đầy thách thức, táo bạo, rõ ràng, có tính chất bắt buộc, mệnh lệnh, không được phá vỡ, nếu ai phá vỡ người đó sẽ

bị đào thải và có tác dụng như là điểm tập trung mọi nỗ lực, tạo nên tinh thần đồng đội cao nhất để đạt được viễn cảnh đã xây dựng

Mục tiêu về viễn cảnh tương lai của Sở Ngoại vụ đề ra không những phải mang đầy đủ các yếu tố như sẽ hướng đến những mục tiêu nào trong thời gian đến, làm thế nào để đi đến những mục tiêu đó, vai trò của từng nhân viên, ... mà cần phải sự cam kết thực hiện và hoàn thành của tất cả thành viên của cơ quan. Với ý nghĩa ấy, tác giả luận văn xin đề xuất viễn cảnh đơn vị trong thời gian đến là: “Phát huy sức mạnh của toàn đơn vị để trở thành cơ quan ngoại vụ dẫn đầu khu vực miền Trung – Tây Nguyên trong việc thực hiện ba trụ cột ngoại giao: chính trị – kinh tế – văn hoá”.

### **3.3. XÁC ĐỊNH CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA CỐT LÕI CỦA SỞ NGOẠI VỤ**

#### **3.3.1. Nghiên cứu khám phá**

Kết quả điều tra bước đầu phản ánh tập giá trị văn hoá của Sở Ngoại vụ tập trung chủ yếu ở những yếu tố sau: (1) Tính chuyên nghiệp (có 90% ý kiến trả lời trên tổng số CBCCVC tham gia phỏng vấn); (2) Tính sáng tạo (90%); (3) Khả năng nhạy bén và bản lĩnh (100%) và (4) Lòng trung thành (100%).

#### **3.3.2. Nghiên cứu định lượng kiểm định các giá trị văn hóa của Sở Ngoại vụ**

##### **3.3.2.1. Xác định đối tượng điều tra**

Sự thành công của giá trị văn hoá phụ thuộc nhiều vào những thành viên trong tổ chức tiếp nhận và biểu hiện qua hoạt động hàng ngày của mình như thế nào. Chính vì vậy, đo lường và xác định các thành phần giá trị văn hoá của Sở Ngoại vụ dựa vào tập thể CBCCVC đơn vị đã được tác giả luận văn lựa chọn và tập trung thực hiện.

##### **3.3.2.2. Phương pháp và công cụ điều tra nghiên cứu**

Tác giả luận văn chủ yếu sử dụng phương pháp nghiên cứu chính thức định lượng thông qua khảo sát, điều tra và thống kê các giá trị định lượng bằng bản câu hỏi không ký danh đối với 70 CBCCVC Sở nhằm rút ra kết luận cuối cùng về giá trị văn hoá tổ chức của Sở



### 3.3.2.3. *Thực hiện điều tra nghiên cứu và xử lý dữ liệu*

Từ cơ sở lý thuyết và kết quả nghiên cứu khám phá ở mục 3.2.1, tác giả thiết kế và điều chỉnh bản câu hỏi phù hợp với nền văn hoá tổ chức của Sở Ngoại vụ. Sau đó, tiến hành điều tra, phỏng vấn trực tiếp 70 CBCCVC để kiểm định sự đúng đắn của mô hình lý thuyết từ đó xác định mô hình chính thức về tập giá trị văn hoá của Sở. Kết quả mô hình tập giá trị văn hoá tổ chức được tác giả luận văn đề xuất bao gồm: (1) chuyên nghiệp, (2) sáng tạo, (3) bản lĩnh và (4) trung thành.

- **Chuyên nghiệp**: Đối với cán bộ làm công tác đối ngoại, tính chuyên nghiệp thể hiện ở cách làm việc bài bản, thành thạo theo trình tự chặt chẽ, đã được xác định và đạt hiệu quả cao. Người cán bộ chuyên nghiệp thể hiện sự am hiểu, có kiến thức, chứng tỏ kỹ năng làm việc tốt và có thái độ chuẩn mực đối với công việc của mình. Để đo lường khái niệm này, tác giả sử dụng ký hiệu **P** và sử dụng ký hiệu **p<sub>1</sub>** đến **p<sub>10</sub>** đo lường các biến quan sát bằng thang đo quãng với năm điểm quy ước trước.

- **Sáng tạo**: Hiểu một cách đơn giản hơn, sáng tạo có nghĩa là không làm theo lối mòn. Tính sáng tạo thể hiện chủ yếu trên phương diện thuần túy nghiệp vụ, là sự nâng cấp đối với tính chuyên nghiệp ở khía cạnh tinh thông nghiệp vụ. Thang đo giá trị sáng tạo được ký hiệu là **C** và được đo lường bằng 6 biến quan sát, ký hiệu từ **c<sub>11</sub>** đến **c<sub>16</sub>**.

- **Bản lĩnh**: Hoạt động ngoại giao rất đa dạng và yếu tố chính để so sánh người cán bộ làm công tác đối ngoại với các ngành, nghề, công việc khác là khả năng nhạy bén và bản lĩnh của người cán bộ. Bản lĩnh được ký hiệu là **K** và các thành phần con được đo lường bằng các biến quan sát ký hiệu từ **k<sub>17</sub>** đến **k<sub>23</sub>**.

- **Trung thành**: Đối với ngành ngoại giao, một nhà ngoại giao chân chính luôn thể hiện lòng trung thành của mình qua lòng yêu nước, phẩm chất chính trị vững vàng, hết lòng phụng sự đất nước, luôn luôn đặt quyền lợi đất nước lên trên hết. Tác giả sử dụng ký hiệu **Y** để đo lường khái niệm trung thành và các biến quan sát với ký hiệu từ **y<sub>24</sub>** đến **y<sub>30</sub>**.

### 3.3.2.4. *Phân tích kết quả điều tra*

**Bảng 3 – 6: Kết quả quá trình thực hiện phát phiếu điều tra chính thức về tập giá trị văn hoá tổ chức tại Sở Ngoại vụ**

Tt	Diễn giải	Kết quả	Ghi chú
1.	Tổng số CBCCVC tham gia điều tra	70 người	
2.	Tỷ lệ khảo sát lấy mẫu trong CBCCVC	100%	Không cần kiểm định các mẫu thu thập được
3.	Tổng số bản câu hỏi gửi đi	70 bản	
4.	Tổng số bản thu về được	67 bản	CB đi công tác nước ngoài không tham gia trả lời
5.	Tỷ lệ hồi đáp	95,7%	
6.	Tổng số bản trả lời hợp lệ	64 bản	
7.	Tổng số bản trả lời không hợp lệ	03 bản	
8.	Tỷ lệ hồi đáp hợp lệ	91,42%	
9.	Tỷ lệ hồi đáp hợp lệ trong tổng số bản câu hỏi thu về được	95,52%	Đây là số mẫu nghiên cứu chính thức

Với số lượng bản câu hỏi hồi đáp hợp lệ, tác giả tiến hành quá trình phân tích kết quả điều tra theo trình tự:

**Bước 1:** Thực hiện thống kê kết quả điều tra và tính giá trị phần trăm từng biến quan sát

**Bước 2:** Tiến hành cho và tính điểm hệ số đánh giá tầm quan trọng và trọng số của mỗi giá trị để có kết luận cuối cùng về tập giá trị này.

**Bảng 3 – 9: Quy ước đánh giá tổng điểm trọng số của biến quan sát**

Tổng điểm trọng số	Nhận xét về khái niệm của các biến quan sát	Yêu cầu
1 – 2,4 điểm	Chưa phù hợp với kỳ vọng của tập thể CBCCVC Sở Ngoại vụ	Xem xét điều chỉnh (+) hoặc loại bỏ khái niệm (-)
2,5 điểm	Bình thường	Không thực hiện điều chỉnh (=)
2,6 – 5 điểm	Đạt kỳ vọng	Không thực hiện điều chỉnh (=)

Từ kết quả tính điểm trọng số các giá trị văn hóa cốt lõi của Sở Ngoại vụ cho thấy khái niệm của các biến quan sát trong mỗi giá trị (chuyên nghiệp: 3,73 điểm; sáng tạo: 3,95; bản lĩnh: 4,15 và trung thành: 4,45) đều đạt được mức kỳ vọng của tập thể CBCCVC, cũng như kỳ vọng của quá trình nghiên cứu. Vì vậy, tập giá trị văn hoá tổ chức của Sở là một khái niệm bao gồm bốn thành phần chính: chuyên nghiệp – sáng tạo – bản lĩnh – trung thành. Theo đó, mô hình lý thuyết và mô hình đề xuất về tập giá trị văn hoá là mô hình phù hợp với thực tiễn nghiên cứu tại đơn vị nghiên cứu.

### **3.3.2.5. Quyết định tập giá trị văn hóa cốt lõi của Sở Ngoại vụ**

Qua kết quả điều tra và phân tích về các tập giá trị văn hoá của Sở Ngoại vụ cho thấy nghiên cứu đã đạt được các mục tiêu đề ra. Theo đó, các thành phần giá trị văn hoá được lựa chọn và quyết định là một khái niệm bao gồm bốn thành phần: chuyên nghiệp – sáng tạo – bản lĩnh – trung thành. Các giá trị này được thừa nhận sẽ được lãnh đạo đơn vị tiến hành truyền thông để mọi thành viên hiểu rõ và cùng đồng tâm hiệp lực củng cố, duy trì và phát triển.

## **3.4. LỰA CHỌN CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA CẦN THAY ĐỔI**

### **3.4.1. Đánh giá các giá trị văn hóa hiện tại**

**3.4.1.1. Các giá trị văn hóa của Sở Ngoại vụ đang phát triển một cách tự phát, thiếu định hướng và chưa thể hiện rõ nét những đặc trưng cần phải có:** Những giá trị cốt lõi được xem là nguồn gốc của văn hóa tổ chức tại Sở chưa phản ánh được những đặc trưng cần phải có để định hướng phát triển văn hóa tổ chức lâu dài và bền vững – nơi mà quyền lợi của mọi CBCCVC gắn liền với sự phát triển, với hiệu quả công việc, những quy định được ban hành có nội dung rất chung chung theo “phong trào”, chưa tạo ra được nét đặc trưng riêng có dành cho Sở.

**3.4.1.2. Thái độ quan tâm đến chất lượng, hiệu quả từng khâu công việc tại tổ chức chưa cao:** Vẫn còn tồn tại một số CBCCVC chưa thể hiện rõ tính chuyên nghiệp trong xử lý công việc, nhiều CBCCVC thể hiện mối quan tâm đến yếu tố “làm cho xong việc”, còn chất lượng và hiệu quả chưa được quan tâm đúng mức.

**3.4.1.3. Công tác đào tạo chưa được thực hiện đồng đều:** Việc tái đào tạo, huấn luyện hay bồi dưỡng, bổ sung, nâng cao kiến thức ngoại ngữ, chuyên môn, nghiệp vụ, ... thường chỉ được thực hiện tập trung ở cấp chuyên viên nhằm giúp đơn vị xử lý tốt các khâu tác nghiệp, còn đối với cấp quản lý việc tái đào tạo vì nhiều lý do khách quan và chủ quan nên chưa được thực hiện thường xuyên, liên tục và chỉ được thực hiện tập trung và thường xuyên trong đội ngũ CBCCVC chính thức tại Sở, còn đối với các đơn vị sự nghiệp trực thuộc chưa được thực hiện thường xuyên.

### **3.4.2. Đề xuất lựa chọn các giá trị văn hóa cần thay đổi**

Trên cơ sở đã xác định được những giá trị văn hoá cốt lõi hiện nay là chuyên nghiệp – sáng tạo – bản lĩnh – trung thành, đơn vị nên thực hiện những thay đổi cần thiết để đưa các giá trị này vào đời sống của mỗi CBCCVN, tạo cho họ cảm giác yên tâm và sẵn sàng chấp nhận với những thay đổi này. Việc thay đổi có thể xuất phát từ thay đổi ở mức độ tổng thể đến thay đổi ở mức độ chi tiết, cụ thể như:

- **Ở mức độ tổng thể:** Tầng cấu trúc cốt lõi của văn hoá và giá trị văn hoá của đơn vị (những quan niệm chung như lý tưởng, niềm tin, ...) về cơ bản vẫn được giữ nguyên, nhưng các giá trị thuộc tầng giá trị thứ nhất và thứ hai được phát triển ở mức độ cao hơn, được đa dạng hoá và đổi mới hơn. Ở hai tầng giá trị này có thể tập trung ở các giá trị trong công tác tuyển dụng, đào tạo, phát triển tài năng, khen thưởng và cơ hội thăng tiến.

- **Ở mức độ chi tiết:** Thực hiện thay đổi ở các phòng chức năng, các đơn vị trực thuộc của Sở (thay đổi các tiêu giá trị văn hoá) cho phù hợp với những điều kiện mới của môi trường.

## **3.5. CÁC GIẢI PHÁP NHẪM RÚT DẦN KHOẢNG CÁCH**

### **3.5.1. Truyền thông và chia sẻ các giá trị văn hoá tổ chức của đơn vị**

- Tập trung tổ chức truyền bá, tôn vinh những giá trị văn hoá của ngành và đơn vị thông qua các buổi họp sơ kết quý, tổng kết năm, lễ kỷ niệm ngày thành lập ngành và những dịp lễ hội khác, ....

- Chú trọng tổ chức tìm hiểu, học tập và chia sẻ những giá trị văn hoá của dân tộc, của ngành và của đơn vị đã được xây dựng và vun đắp trong thời gian qua.

- Phối hợp tổ chức hội thảo chuyên đề nhằm đánh giá và khẳng định đâu là giá trị cốt lõi làm cơ sở cho thành công của Sở Ngoại vụ.

- Chú trọng thực hiện viễn cảnh tương lai của đơn vị, là định hướng để tạo dựng các giá trị văn hoá cho đơn vị, thậm chí có thể tạo lập nên tập giá trị mới trong tương lai khác hẳn những giá trị văn hoá hiện tại.

### **3.5.2. Thực hiện tái đào tạo, tự đào tạo và bổ sung kiến thức mới liên tục nhằm nâng cao giá trị văn hóa của thành viên trong tổ chức**

Học tập là điều kiện cần thiết để phát triển nền tảng và các giá trị văn hoá của Sở Ngoại vụ và từng cá nhân, học tập không chỉ đơn thuần là việc học tập của mỗi cá nhân, mà là sự học hỏi của cả một tập thể Sở, tức là phải tìm ra cách đưa các thành viên trong đơn vị đến với nhau nhằm thực hiện và đạt được mục tiêu dù lớn hay nhỏ trong điều kiện những thành viên ấy, tất cả đang tìm kiếm, bất kể lúc nào, những cách làm nào để đạt được kết quả công việc ngày càng tốt hơn, hiệu quả hơn.

### **3.5.3. Chuẩn hóa các quy tắc đạo đức công vụ và thực hiện nguyên tắc lấy con người làm gốc**

Để thực hiện thành công giải pháp này đơn vị cần xem xét thực hiện một số bước sau: phổ biến một cách toàn diện quy tắc đạo đức công vụ của đơn vị cho tất cả các thành viên, các đơn vị trực thuộc – hiện nay việc làm này còn chung chung; phân công người phụ trách, giúp đỡ CBCCVC hiểu được cách áp dụng và mục tiêu của quy tắc; cụ thể hoá vai trò của Ban Giám đốc trong việc thực hiện quy tắc; thông báo với tất cả các thành viên trong đơn vị về trách nhiệm của họ phải hiểu rõ các quy tắc đạo đức công vụ và cung cấp cho họ mục tiêu chung của bản quy tắc; thiết lập quy trình đưa ra ý kiến phản hồi đối với việc thực hiện bản quy tắc; đưa ra một lời kết luận hoặc một điều khoản kết luận để bồi dưỡng phát triển nó trở thành nhận thức chung của đông đảo CBCCVC Sở và trở thành động lực nội tại khích lệ tất cả mọi người cùng phấn đấu.

### **3.5.4. Xây dựng phong cách làm việc của cán bộ công chức viên chức Sở Ngoại vụ: chuyên nghiệp-sáng tạo-bản lĩnh-trung thành**

Phong cách của người cán bộ đối ngoại là một chỉnh thể bao gồm từ phong cách tư duy, phong cách làm việc, phong cách diễn đạt, phong cách ứng xử, phong cách sinh hoạt, nên muốn có một phong cách tốt, mỗi CBCCVC phải không ngừng chú ý học tập, rèn luyện trên tất cả các lĩnh vực với một lý tưởng cao đẹp, lòng tự trọng, tự hào dân tộc, ý chí tự lực, tự cường xứng đáng với lời nhận xét của Bác Hồ: “Ngoại giao là một mặt trận, mỗi cán bộ ngoại giao là một chiến sĩ”.

### **3.6. XÁC ĐỊNH VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO TRONG VIỆC DẪN ĐẮT THAY ĐỔI CÁC GIÁ TRỊ VĂN HOÁ CỦA ĐƠN VỊ**

Để dẫn dắt những thay đổi về các giá trị văn hoá tại Sở Ngoại vụ, thiết nghĩ lãnh đạo đơn vị cần xem xét thực hiện những đề xuất sau: (1) Cần nhận thức rõ về sự cần thiết phải thay đổi những giá trị văn hoá của đơn vị phù hợp với yêu cầu phát triển của môi trường; (2) Cần có sự cam kết, gương mẫu đi đầu trong việc thay đổi các giá trị văn hoá tổ chức; (3) Đương đầu với những gay go nhất trước tiên, làm gương cho CBCCVC không nên tránh né trước những gay go, thách thức; (4) Tăng cường tiếp xúc giữa Ban Giám đốc và CBCCVC Sở; (5) Xây dựng hình tượng và truyền thuyết người hùng của đơn vị, hiện nay đây đang là yếu điểm của Sở.

### **3.7. XÂY DỰNG KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG**

Khi đã xác định được các giá trị văn hoá cốt lõi của Sở Ngoại vụ trong tương lai thì việc xây dựng một kế hoạch hành động là cần thiết để triển khai thực hiện những giá trị mong muốn. Kế hoạch này bao gồm: (1) Xác định cơ sở xây dựng kế hoạch hành động dựa trên mục tiêu và sứ mệnh của Sở; (2) Lựa chọn các hành động ưu tiên; (3) Nhận diện các thành phần có liên quan đến việc thực hiện những hành động đã được lựa chọn ưu tiên; (4) Nhận diện những hành động cần có sự hỗ trợ của lãnh đạo đơn vị; (5) Phân công trách nhiệm cụ thể cho các cá nhân liên quan; (6) Xác định thời gian thực hiện kế hoạch vì cái mới đưa vào đơn vị phải trở thành cái được các thành viên chấp nhận, chia sẻ và áp dụng; (7) Kiểm tra định kỳ nhằm giúp đơn vị biết ai đã làm gì và làm khi nào; (8) Đánh giá kết quả đạt được làm cơ sở cho việc thay đổi kế hoạch mới (nếu thấy cần thiết).

Mọi kế hoạch sẽ không được thực hiện thành công nếu đơn vị không chuẩn bị sẵn sàng nguồn nhân lực và tài lực để thực thi kế hoạch và giám sát, đánh giá quá trình triển khai thực hiện.

### **3.8. TUYÊN TRUYỀN, PHỔ BIẾN VỀ CÁC GIÁ TRỊ MỚI**

Có 3 cách sau đây để thực hiện việc tuyên truyền, phổ biến sự thay đổi các giá trị văn hoá mới một cách hiệu quả:

(1) Phổ biến tin tức: Thông tin được phổ biến một cách nhanh chóng, chính xác và từ một nguồn tin đáng tin cậy. Cách tốt nhất là lãnh

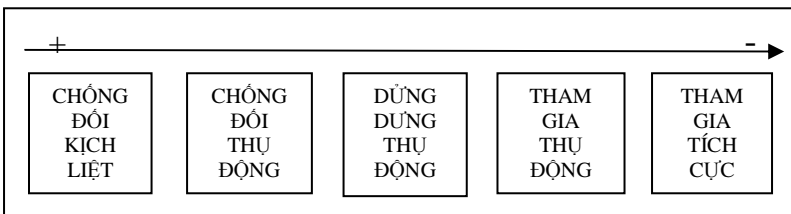
đạo đơn vị nên đích thân phổ biến những tin tức này nhằm mục đích thông báo thay bằng hình thức dán thông tin thông báo, hay sử dụng web điều hành để truyền tin như hiện nay vẫn áp dụng tại Sở Ngoại vụ.

(2) Tuyên bố niềm tin và sự ủng hộ: Thông điệp này nhằm thuyết phục CBCCVC đơn vị chấp nhận một lý tưởng, triết lý, quan điểm mới và thể hiện sự ủng hộ của lãnh đạo cho một hành động trước đây đã được tiến hành hoặc sớm được tiến hành.

(3) Cung cấp các chỉ dẫn hành động: Chỉ dẫn hành động là hình thức cuối cùng của thông điệp đến từ Ban Giám đốc Sở với mong muốn rằng mọi CBCCVC sẽ thực hiện những hành động cụ thể như đã đề ra. Các chỉ dẫn có thể được phổ biến đến mọi CBCCVC thông qua các cán bộ quản lý phòng chức năng, đơn vị trực thuộc Sở nhằm nâng cao vai trò tích cực của các cán bộ này trong việc truyền đạt các chỉ dẫn. Cuối cùng chỉ dẫn phải được thực hiện đúng lúc và chính xác mới mang lại hiệu quả cao.

### **3.9. NHẬN BIẾT TRỞ NGẠI VÀ NGUYÊN NHÂN TỪ CHỐI THAY ĐỔI**

Trong quá trình thực hiện kế hoạch hành động, điều quan trọng nhất là lãnh đạo Sở cần nhanh chóng nhận ra những vấn đề có thể là nguy cơ hoặc thật sự là trở ngại cho việc thực thi thay đổi, chấp nhận giá trị mới để từ đó có những giải pháp, chiến lược đối phó kịp thời. Trong trường hợp phát hiện ra trở ngại, lực cản cho việc đưa các giá trị mới vào đời sống của CBCCVC cơ quan thì lãnh đạo đơn vị cũng cần xem xét cẩn trọng để quay lại thực hiện bước thứ 4 của tiến trình tạo dựng các giá trị văn hoá tổ chức này, tức là đánh giá và lựa chọn các giá trị văn hoá cần thay đổi. Trong quá trình này có thể hình dung sự vận động của những trở ngại, lực cản đối với thay đổi như sau:



**Hình 3 – 5: Sự vận động của trở ngại, lực cản đối với thay đổi**

### **3.10. THỂ CHẾ, MÔ HÌNH HÓA, CÙNG CỐ SỰ THAY ĐỔI CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA VÀ XÂY DỰNG KẾ HOẠCH THÍCH ỨNG**

Để chuyển từ thái độ đối nghịch sang thái độ hợp tác của các thành viên trong Sở, cần thoả mãn những điều kiện như:

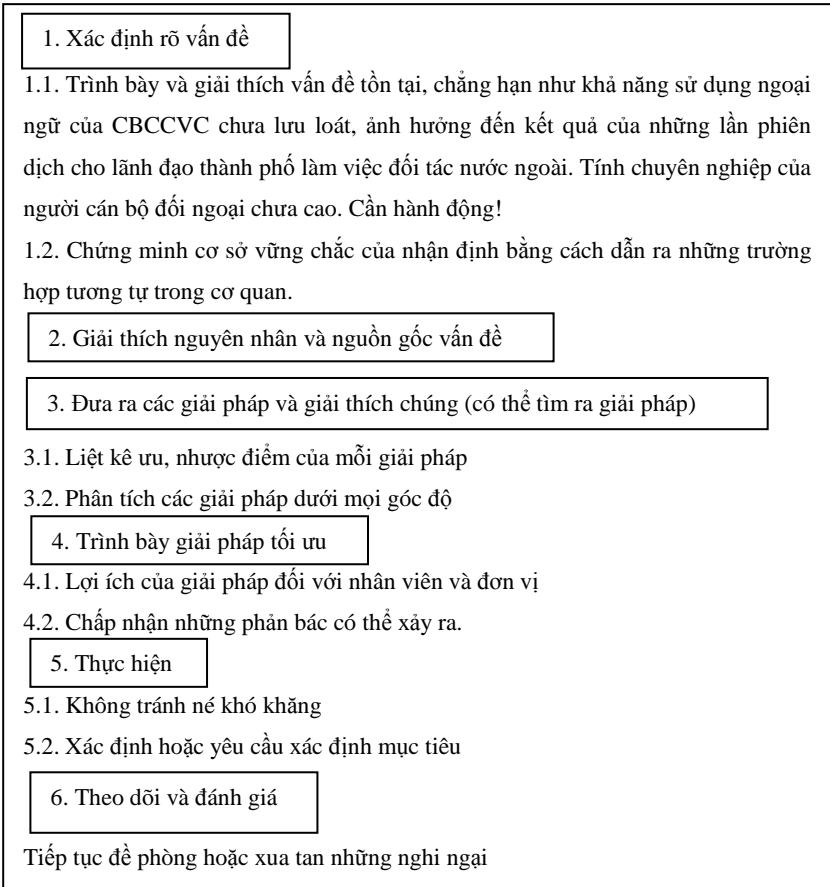
- Sự tham gia của lãnh đạo các cấp từ phòng chuyên môn, đơn vị trực thuộc đến Ban Giám đốc Sở.
- Sự tham gia của các chủ thể khác; cần khuyến khích sự tham gia của tất cả các thành viên trong đơn vị.
- Tiến hành những lựa chọn thực tế và coi trọng lực lượng sẵn có.
- Kiên trì những thay đổi về tư duy bằng chính sách “từng bước nhỏ”. Không thể nôn nóng thực hiện mọi điều cùng một lúc.
- Tạo sự thoải mái cần thiết cho mọi người, không nên nóng vội áp đặt CBCCVC phải làm thế này hay làm thế kia mà cần phải tạo sự thoải mái cần thiết để mọi người nhận thấy sự thay đổi là cần thiết và đúng đắn.
- Tạo cơ chế. Lãnh đạo đơn vị cần xây dựng cơ chế liên tục thúc đẩy, động viên những thay đổi phù hợp với kế hoạch đã xây dựng và có cơ chế khen thưởng các hành vi và kết quả nhằm hỗ trợ sự thay đổi.
- Đánh giá chặng đường đã qua. Điều này góp phần làm nổi bật, đẩy nhanh tiến độ thay đổi.
- Cuối cùng, cần nhấn mạnh rằng những thay đổi phải gắn liền với chiến lược mang tính tổng thể. Không có chiến lược nào không kéo theo những sự thay đổi và ngược lại, việc tiến hành những thay đổi sẽ hầu như vô nghĩa nếu không ở trong một chiến lược tổng thể.

### **3.11. TIẾP TỤC ĐÁNH GIÁ TIẾN TRÌNH TẠO DỰNG, THAY ĐỔI CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA VÀ THIẾT LẬP CÁC CHUẨN MỤC MỚI THỨC ĐẨY SỰ TIẾN BỘ**

Văn hoá không phải là bất biến, vì vậy khi đã xây dựng được một nền văn hoá và các giá trị văn hoá phù hợp thì việc quan trọng là liên tục đánh giá và duy trì các giá trị tốt. Nhưng nếu quá trình đánh giá được thực hiện một cách sai lầm thì thất bại càng gia tăng. Vì vậy, để theo dõi, đánh giá kết quả của sự thay đổi khi đưa các giá trị văn hoá mới vào tổ chức, Sở Ngoại vụ cần xây dựng được cho mình một thông lệ đánh



giá mới – đánh giá CBCCVV tham gia tích cực như thế nào và khả năng tự chủ của họ ra sao trong việc cùng kiến thiết tạo dựng các giá trị văn hoá mới. Khi thực hiện được chúng có nghĩa là đơn vị đã xác định được chỉ báo về quy mô số lượng người tham gia vào quá trình thay đổi và biết được mức độ thành công khi thực hiện thay đổi các giá trị văn hoá trong cơ quan. Điều quan trọng cần lưu ý, đó là thay đổi là quá trình vận động không ngừng nghỉ đòi hỏi lãnh đạo Sở phải thực hiện liên tục việc đánh giá và tái đánh giá.



**Hình 3 - 6: Sáu giai đoạn tiến hành thay đổi**

## KẾT LUẬN

Có thể nói, văn hoá và các giá trị văn hoá của tổ chức là cái nhãn hiệu, thương hiệu, cái "mác" vinh quang, niềm tự hào của tổ chức được lưu truyền và bồi đắp từ thế hệ này sang thế hệ khác trong tập thể các thành viên của tổ chức. Giá trị văn hoá là một bộ phận không thể thiếu của văn hoá tổ chức, thể hiện uy tín, vị thế của tổ chức, là tài sản được xây dựng, tích tụ một cách có ý thức trong quá trình phát triển của tổ chức. Chính vì vậy, hiện nay, để tồn tại và phát triển, việc tạo dựng và bảo vệ các giá trị văn hoá, phát triển văn hoá tổ chức càng có ý nghĩa cấp bách hơn bao giờ hết đối với mỗi doanh nghiệp, mỗi tổ chức.

Trong khả năng nghiên cứu, tìm tòi của mình cộng với sự nhiệt tình hướng dẫn của thầy giáo **PGS. TS. Nguyễn Trường Sơn**, Phó Trưởng ban Đào tạo Sau Đại học – Đại học Đà Nẵng để thực hiện đề tài “*Tạo dựng các giá trị văn hoá tổ chức tại Sở Ngoại vụ thành phố Đà Nẵng*”, tác giả luận văn đã trình bày những vấn đề cơ bản nhất về lý thuyết văn hoá tổ chức, văn hoá công sở và giá trị văn hoá tổ chức, thực trạng tạo dựng các giá trị văn hoá của Sở và những giải pháp chung nhất theo ý kiến cá nhân của mình đối với vấn đề tạo dựng các giá trị văn hoá tổ chức của đơn vị.

Do thời gian và kiến thức có hạn, nên đề tài này không tránh khỏi những thiếu sót, bất cập. Vì vậy, tác giả luận văn rất mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp chân thành của các thầy, cô giáo, bạn bè và đồng nghiệp để đề tài thực hiện được hoàn thiện hơn.

Một lần nữa xin chân thành cảm ơn sự quan tâm giúp đỡ của thầy PGS. TS. Nguyễn Trường Sơn, tập thể lãnh đạo và CBCCVC Sở Ngoại vụ thành phố Đà Nẵng đã giúp tôi hoàn thành đề tài này.